

На правах рукописи

**Смильгевич Александр Вадимович**

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами – промышленность)  
08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит  
(финансы предприятий и организаций)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск – 2005

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале  
Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор  
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Боткин Игорь Олегович

кандидат экономических наук  
Стародумов Андрей Анатольевич

Ведущая организация — ГОУ ВПО «Уральский государственный  
университет им. А.М. Горького»

Защита состоится: 25 октября 2005 г. в 13 часов на заседании диссертационного  
совета ДМ.212.275.04 в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»  
по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд. 431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке  
ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Автореферат разослан 23 сентября 2005 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук,  
профессор

Баскин А.С.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Формирование в России рыночных отношений обуславливает необходимость адекватной финансовой деятельности хозяйственных структур, обеспечивающей их устойчивую конкурентоспособность. Управление финансами стало важнейшей сферой деятельности любого субъекта социально-рыночного хозяйства, особенно предприятия, ведущего производственно-коммерческую деятельность. Изменение технологий производства, выход на новые рынки, расширение или свертывание объемов выпуска продукции основываются на глубоких финансовых расчетах, на стратегии привлечения, распределения, перераспределения и инвестирования финансовых ресурсов. Тенденции развития локальной и глобальной общерыночной ситуации (малопредсказуемые изменения спроса, ужесточение ценовой конкуренции на традиционных рынках, диверсификация и завоевание новых рыночных ниш, возрастание рисков при проведении операций) будут лежать в основе возрастающей роли специфических финансовых вопросов управления.

Актуальность проблемы разработки методологии управления финансовой деятельностью российских предприятий в условиях конкуренции обусловлена также тем, что механическое заимствование зарубежных форм и методов управления российскими предприятиями демонстрирует свою неэффективность в связи с особенностями системы управления национальной экономикой, ее технологической многоукладностью и состоянием денежного обращения страны, особенностями системы налогообложения, бухгалтерского учета, спецификой рыночных отношений и конкуренции. Существующие национальные модели управления предприятиями свидетельствуют о том, что для зарубежного опыта в рамках переходных экономик требуется анализ и существует, в частности, необходимость процесса установления норм и правил (регламентации) финансовой деятельности, соответствующих изменяющимся рыночным условиям, для повышения конкурентоспособности российских предприятий.

Теоретические основы и практические методы организации управления финансовой деятельностью предприятий в конкурентной среде исследуются научными школами, изучаются руководителями и специалистами отечественных предприятий и организаций, что также объясняется объективной необходимостью повышения конкурентоспособности российских предприятий.

Отмеченные факторы обуславливают актуальность разработки и необходимость систематизированного изложения научно обоснованных подходов в области методологии управления финансовой деятельностью предприятия в конкурентной среде, внедрение которых способно внести вклад в разработку методов формирования рациональных систем управления финансовой деятельностью российских предприятий в рыночной экономике для повышения их конкурентоспособности.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК:

- 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность) – 15.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; 15.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах;

- 08.00.10 - Финансы, денежное обращение и кредит (финансы предприятий и организаций) - 3.5. Управление финансами корпораций: методология, теория; трансформация корпоративного контроля; 3.14. Финансовый менеджмент в управлении финансовыми потоками и финансовыми оборотами.

**Степень разработанности проблемы.** Изучение теории и практики управления финансами и конкурентоспособности предприятий в нашей стране началось совсем недавно, с началом в 90-х годах реформ в России.

Данные проблемы нашли свое отражение в работах Г.Л.Азоева, М.И.Баканова, И.Т.Балабанова, И.А.Бланк, И.О.Боткина, О.С.Виханского, О.В.Ефимовой, В.В.Ковалева, Г.Б.Клейнера, Е.В.Попова, А.Н.Пыткина, М.К.Старовойтова, Е.С.Стойковой, В.П.Родионовой, Н.Н.Тренева, Р.А.Фатхутдинова, П.А.Фомина, А.Д.Шеремета, А.Ю.Юданова и других авторов.

Зарубежные специалисты, которые рассматривают в своих работах проблемы управления корпоративными финансами и конкурентоспособности: Ю.Бригхем, С.Брю, Дж.К.Гелбрейт, И.Гапенски, Э.Д.Долан, Р.Домари, П.Друкер, Дж.М.Кейнс, Т.Е.Коупленд, К.Д.Кэмпбелл, В.Леонтьев, Дж.Линтнер, К.Макконелл, Г.Марковиц, Ф.Модильяни, М.Миллер, Дж.Моссин, М.Портер, С.Росс, Дж.Уильямс, Ю.Фам, М.Фридман, У.Шарп, и многие другие.

Обобщение опыта исследований в русле рассматриваемой в диссертации проблемы показало, что вопросы теории, методологии и практики управления финансами предприятия для обеспечения его конкурентоспособности еще не получили исчерпывающей научной интерпретации.

**Цель диссертационной работы** состоит в исследовании методологии повышения конкурентоспособности предприятия на основе регламентации его финансовой деятельности и разработке методических положений и практических рекомендаций по формированию рациональной системы управления финансовой деятельностью предприятия, отвечающей потребностям современной российской экономики и повышающей конкурентоспособность предприятия на отечественном и мировом рынках.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач, а именно:

- исследовать и обобщить теоретические и методологические основы финансовой деятельности предприятия;

- определить ключевые направления и особенности управления финансами предприятия в конкурентной среде;

- систематизировать взаимосвязи структурных элементов управления предприятием в рамках регламентированного порядка его финансовой деятельности в условиях конкуренции;

- разработать методику финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде;

- обосновать основные направления и рекомендации по совершенствованию управления финансовой деятельностью предприятия в условиях конкуренции.

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия Пермской области.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления финансовой деятельностью предприятия в условиях конкуренции.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов в области управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятий в условиях конкуренции.

**Основные методы исследования.** Диссертационное исследование основано на использовании диалектической логики и системного подхода. В процессе работы применялись общенаучные методы и приемы: анализа, синтеза, обобщения и абстракции, моделирование и современные информационные инструментальные средства.

**Информационную базу** исследования составляют законодательные и другие нормативные акты, материалы государственных органов власти, российские и зарубежные опубликованные и депонированные результаты научных исследований, соответствующие методические материалы, публикации в специализированной периодической печати, материалы научно-практических конференций, семинаров, данные органов государственной статистики и материалы предприятий. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке и обосновании ряда предложений по повышению конкурентоспособности предприятия на основе регламентации его финансовой деятельности. В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнено понятие «регламентация финансовой деятельности предприятия», учитывающее комплексность и перспективы совершенствования управления финансовой деятельностью предприятия;

- выделены особенности конкурентоспособности предприятия с точки зрения его финансовой дееспособности;

- предложен концептуальный подход к регламентации финансовой деятельности предприятия в условиях конкуренции;

- разработана методика финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде;

- обоснованы методические рекомендации по совершенствованию управления финансовой деятельностью предприятия в условиях конкуренции.

**Практическая значимость** исследования в возможности использования теоретического и методологического материала предприятиями в процессе регламентации финансовой деятельности предприятия для повышения его конкурентоспособности.

Основные положения диссертации, теоретический и методологический материал могут быть использованы при преподавании учебных курсов «Экономика предприятия», «Менеджмент», «Финансовый менеджмент».

**Апробация исследования.** Теоретические, методические и прикладные результаты диссертационного исследования по проблеме повышения конкурентоспособности предприятия на основе регламентации финансовой деятельности используются в программах дополнительного образования НОУ ДПО «Пермский академический учебный центр» по курсам «Экономика предприятия», «Планирование на предприятии», «Финансы предприятий».

Результаты диссертационной работы используются при проведении фундаментальных исследований и составлении научных отчетов в Пермском филиале Института экономики УрО РАН по научно-исследовательской работе по теме 7.2.10 (№ ГР 01200403022) «Научные основы финансовой, кредитно-денежной и ценовой политики. Формирование современной финансово-кредитной системы» в 2004-2005 г.г. (Постановление Президиума РАН от 01.07.2003 №233).

Результаты исследования используются в хозяйственной деятельности ООО «Грузовой порт» (г. Пермь), ЗАО «Объединенные газопромышленные технологии «ИСКРА – АВИАГАЗ» (г. Пермь).

Основные положения исследования докладывались на VI Международном Российско-Китайском симпозиуме «Государство и рынок» 5-6.06.2005, г.Екатеринбург.

**Публикации.** Результаты научных исследований нашли отражение в 5 публикациях, общим объемом 11,5 п.л., личный вклад автора 9,2 п.л.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 152 страницы основного текста, включает 22 рисунка, 16 таблиц, 4 приложения, список литературы из 135 наименований.

**Содержание работы.** Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цели и задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость научных результатов.

В первой главе «Теоретико-методологические основы финансовой деятельности предприятия и ее регламентации в условиях конкуренции» раскрыты современные роль и место финансов в управлении предприятием, нормативно-методические основы финансовой деятельности предприятия и ее регламентации, уточнено понятие «регламентация финансовой деятельности предприятия», показаны ключевые направления совершенствования финансовой деятельности предприятия в условиях конкуренции.

Во второй главе «Особенности регулирования финансовой деятельности предприятия в конкурентной среде» проведено исследование существенных параметров конкурентоспособности предприятия и его финансовой дееспособности. Проведено исследование методических подходов по оценке финансовой дееспособности предприятия в условиях конкуренции. Установлено наличие организационно-экономических предпосылок совершенствования управления финансовой деятельности предприятия в условиях конкуренции.

В третьей главе «Совершенствование управления финансовой деятельностью предприятия в конкурентной среде» представлены технологические подходы к осуществлению регламентации финансовой деятельности предприятия на основе алгоритма реализации взаимосвязи финансовой и маркетинговой функций и технологии финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде, разработана методика финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде, обоснованы методические рекомендации по совершенствованию управления финансовой деятельностью предприятия в условиях конкуренции.

В заключении обобщены полученные в процессе исследования выводы.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнено понятие «регламентация финансовой деятельности предприятия», учитывающее комплексность и перспективы совершенствования управления финансовой деятельностью предприятия.**

В диссертационном исследовании отмечается, что понятие «регламентация финансовой деятельности предприятия» имеет две ключевые составляющие – «регламентация» и «финансовая деятельность предприятия».

Регламент – согласно Толковому словарю С.И. Ожегова – правила, регулирующие порядок какой-нибудь деятельности. Термин «регламентация» в соответствии с принятыми в русском языке правилами словообразования можно понимать как «установление правил», что, с одной стороны, согласно понятию «институт» - совокупность норм права в какой-нибудь области общественных отношений, и, с другой стороны, «управление» - элемент, функция

организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ. То есть, организация различного рода систем предполагает наличие установленных норм и правил и регламентация, в свою очередь, является элементом, функцией управления.

За всю историю существования человечество выработало всего три инструмента управления своей деятельностью:

- иерархия - организация, где основное средство воздействия - отношение власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т. п.;
- культура - это созданные и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе;
- рынок - сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

В реальных хозяйственных и социальных системах эти инструменты всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет. Если предпочтение отдают иерархии (как, например, в административно-командной системе советского общества, в армии, или в государственных органах), то можно говорить об управлении, напротив, если в основном используют рыночные инструменты, то о менеджменте. Культура – весьма эффективный, но наиболее «инерционный» инструмент управления. Реформирование современного российского общества весьма затруднено, в частности, из-за невозможности быстрых изменений в социо-культурной и нравственно-этической областях.

Для понимания менеджмента очень важно уяснить его взаимосвязь с маркетингом. По определению Американской маркетинговой ассоциации маркетинг - это процесс, охватывающий разработку и реализацию маркетинговой концепции, ценообразование, продвижение на рынок и сбыт идей, товаров и услуг, и призванный обеспечить обмен, отвечающий целям отдельных лиц и организаций. Маркетинговая концепция - это подход к экономической деятельности организации, согласно которому для получения прибыли бизнес должен выявлять и удовлетворять нужды потребителей. Квинтэссенцию взаимодействия менеджмента и маркетинга можно описать следующими словами: «Надо производить то, что будет продано, а не пытаться сбыть то, что удалось произвести» (Питер Друкер). Процессный подход, являясь дальнейшим развитием теории менеджмента, рассматривает функции управления как взаимосвязанные действия по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию.



Таким образом, менеджмент - это управление деятельностью организации, ориентированной на рынок.

В системе управления различными аспектами деятельности любого предприятия в современных условиях наиболее сложным и ответственным звеном является управление финансовой деятельностью. В странах с рыночной экономикой принципы и методы этого управления еще на рубеже XIX-XX веков оформились в специализированную область знаний, получившую название «финансовый менеджмент».

За столетний период своего существования финансовый менеджмент значительно расширил круг изучаемых проблем, – если при его зарождении он рассматривал в основном финансовые вопросы создания новых фирм и компаний, а впоследствии – управление финансовыми инвестициями и проблемы банкротства, то в настоящее время он включает практически все направления управления финансами предприятия. Ряд проблем финансового менеджмента в последние годы получили свое углубленное развитие в новых, относительно самостоятельных областях знаний – финансовом анализе, инвестиционном менеджменте, риск-менеджменте, антикризисном управлении предприятием при угрозе банкротства.

Этапы развития финансового менеджмента в России показаны в табл. 1.

Таблица 1

Этапы развития финансового менеджмента в России

Период	Этап	Основные постулаты
1985-1994 г.г.	Формирование самостоятельной области финансового менеджмента	- контроль; - оптимизация издержек; - порядок проведения финансовых операций.
1990-1996 г.г.	Функциональный подход	- выделение функции финансового планирования, организации и контроля; - разработка универсальных процедур для принятия решений.
1993 г. – по настоящее время	Системный подход	- выделение элементов системы финансового менеджмента; - определение их взаимосвязей.

Таким образом, логика дальнейшего развития финансового менеджмента предполагает установление системных норм и правил в управлении финансовой деятельностью предприятий в условиях рыночной экономики. То есть, речь идет о регламентации финансовой деятельности предприятия.

Финансовая деятельность предприятия представляет собой технологический процесс или совокупность и последовательность действий, нацеленных на конечный, прогнозируемый результат.

Тогда, по определению автора, **регламентация финансовой деятельности предприятия** – это установление норм и правил, определяющих совокупность и последовательность действий предприятия, его структурных подразделений и

работников в финансовой и сопряженными с ней сферах, нацеленных на конечный, прогнозируемый результат.

В рыночной экономике конечный результат определяется внешними и внутренними условиями по отношению к осуществляемой предприятием деятельности. Поэтому регламентацию финансовой деятельности предприятия необходимо рассматривать как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.

## **2. Выделены особенности конкурентоспособности предприятия с точки зрения его финансовой дееспособности.**

В диссертации на основе анализа зарубежных и отечественных исследований установлено, что для определения конкурентоспособности предприятия существует множество подходов, и предлагается определение конкурентоспособности на основе рыночного потенциала предприятия (РПП), как возможность управления его ресурсами на определенных этапах его развития в целях эффективного взаимодействия с рынком. Каждое предприятие обладает рыночным потенциалом, но не все используют его на 100%. Уровень РПП определяет его потенциальную конкурентоспособность. Уровень использования рыночного потенциала (УИРП) — это мера управления ресурсами предприятия в целях эффективного взаимодействия с рынком на некоторый момент времени. УИРП может принимать значения от 0 до 100 %. УИРП определяет реальную конкурентоспособность.

Основные составляющие рыночного потенциала как элемента стратегического планирования - блок ресурсов, блок системы управления и стратегического планирования предприятия и блок маркетинга. Данные блоки охватывают все основные стратегические компоненты предприятия, позволяющие достигать поставленных целей.

В управленческом блоке формулируется миссия, вырабатывается стратегия дальнейшего развития, определяются цели. Реализация поставленных целей осуществляется за счет имеющихся на предприятии ресурсов (трудовых, информационных, материальных, финансовых).

Для расчета УИРП необходимо упорядочить составляющие данные и определить взаимосвязи между компонентами. Ресурсы являются предметом маркетинговой и управленческой деятельности. Таким образом, выделяется два направления анализа РПП: анализ маркетинговой деятельности в области ресурсов и анализ управленческой деятельности в области ресурсов.

Детализация потенциала маркетинговой деятельности и потенциала управленческой деятельности выявляет потенциал аналитической, производственной и коммуникационной деятельности (декомпозиция потенциала маркетинговой деятельности) и потенциал планирования, организации, мотивации и контроля (декомпозиция потенциала управленческой деятельности).

Дальнейшая детализация производится по отдельным видам ресурсов. В качестве составляющих потенциал аналитической деятельности определяются параметры трудовых ресурсов, финансовых ресурсов и т.д.

Четвертый, последний, уровень декомпозиции основывается уже на предметах деятельности в областях третьего уровня. Так, например, на четвертом уровне потенциал аналитической деятельности в области трудовых ресурсов будет представлен потенциалами предметов аналитической деятельности в области трудовых ресурсов. В данном случае это может быть анализ влияния различных факторов на производительность работников, анализ формального и неформального взаимодействия работников различных уровней иерархии, анализ организационной структуры и т.п.

После определения всех составляющих РПП, встает задача их оценки, т.е. оценки потенциала каждой составляющей РПП. Поскольку простое арифметическое сложение потенциалов, составляющих РПП, будет некорректным, возникает необходимость использования весовых коэффициентов, которые отражают уровень значимости составляющих РПП в рыночной деятельности предприятия.

Финансовый потенциал предприятия (ФПП), как составляющая рыночного потенциала, характеризуется финансовым положением и финансовыми возможностями предприятия. В то же время эти параметры определяют финансовую дееспособность (способность предприятия осуществлять финансово-хозяйственную деятельность в условиях конкуренции) и его конкурентоспособность.

Автор предлагает к основным финансовым параметрам конкурентоспособности с точки зрения финансовой дееспособности предприятия относить основополагающие параметры, на которых базируется финансовая дееспособность предприятия (табл. 2). Условиями финансовой дееспособности предприятия, как показывают зарубежные и отечественные исследования, являются:

- наличие собственного капитала, достаточного для выполнения условий ликвидности и финансовой устойчивости;
- возможность привлечения капитала, в объеме необходимом для реализации эффективных инвестиционных проектов;
- рентабельность вложенного капитала;
- наличие эффективной системы управления финансами, обеспечивающей прозрачность текущего и будущего финансового состояния, позволяющей своевременно реагировать на изменения в конкурентной среде.

Проведенный в диссертации анализ отечественных исследований показал, что при определении параметров финансовой дееспособности важна оценка влияния каждого из них на конкурентоспособность предприятия и целесообразно применение рейтинговых оценок финансовых параметров (табл. 2).

Таблица 2

**Основные финансовые параметры конкурентоспособности предприятия  
и их рейтинговая оценка**

Наименование показателя	Низкий уровень ФПП		Средний уровень ФПП		Высокий уровень ФПП	
	значение	баллы	значение	баллы	значение	Баллы
Финансовая зависимость	<0,3	2	0,3-0,5	3	>0,5	5
Текущая ликвидность	<1,0	1	1,0-2,0	3	>2,0	4
Срочная ликвидность	<0,4	1	0,4-0,8	3	>0,8	4
Абсолютная ликвидность	<0,1	1	0,1-0,2	2	>0,2	4
Рентабельность всех активов	0-0,05	1	0,05-0,1	3	>0,1	6
Рентабельность собственного капитала	<0,1	1	0,1-0,15	3	>0,15	6
Эффективность использования активов для производства продукции	<1,0	1	1,0-1,6	3	>1,6	4
Доля заемных средств в общей сумме источников	>0,7	1	0,7-0,5	3	<0,5	4
Доля свободных от обязательств активов, находящихся в мобильной форме	<0,1	1	0,1-0,26	3	>0,26	4
Доля накопленного капитала	<0,05	2	0,05-0,1	3	>0,1	5
Итого		12		29		46

В диссертационном исследовании приведен пример расчета рейтинговой оценки финансовых параметров предприятия для определения его конкурентоспособности с точки зрения финансовой дееспособности.

Представленные в таблице 2 финансовые параметры определяют характерные свойства, то есть особенности конкурентоспособности, так как позволяют сопоставить финансовый потенциал любых предприятий, а также рассчитать и сопоставить рыночный потенциал предприятий, уровень использования рыночного потенциала предприятий и тем самым определить их конкурентоспособность.

Автором предлагается рассматривать особенности конкурентоспособности предприятия с точки зрения финансовой дееспособности при:

- определении конкурентоспособности конкретных товаров;
- определении конкурентоспособности на конкретных рынках;
- определении внутриотраслевой конкурентоспособности при идентичных технологиях производства конкурирующих товаров;
- сравнении конкурентоспособности различных технологий производства конкурирующих товаров.

При этом автор отмечает, что абсолютно идентичных предприятий не существует и любой фактор, повышающий или понижающий конкурентоспособность предприятия, будет иметь определенную финансовую ресурсоемкость, что будет выступать как параметр конкурентоспособности с точки зрения финансовой дееспособности предприятия.

### 3. Предложен концептуальный подход к регламентации финансовой деятельности предприятия в условиях конкуренции.

В результате проведенного исследования автор считает, что регламентация в целом в деятельности предприятия и в частности в финансовой деятельности должна предусматриваться уже на стадии стратегического планирования, как установление норм и правил, определяющих совокупность и последовательность действий направленных на конечный, прогнозируемый результат. На рис.1. показано место регламентации в системе стратегического планирования предприятия.

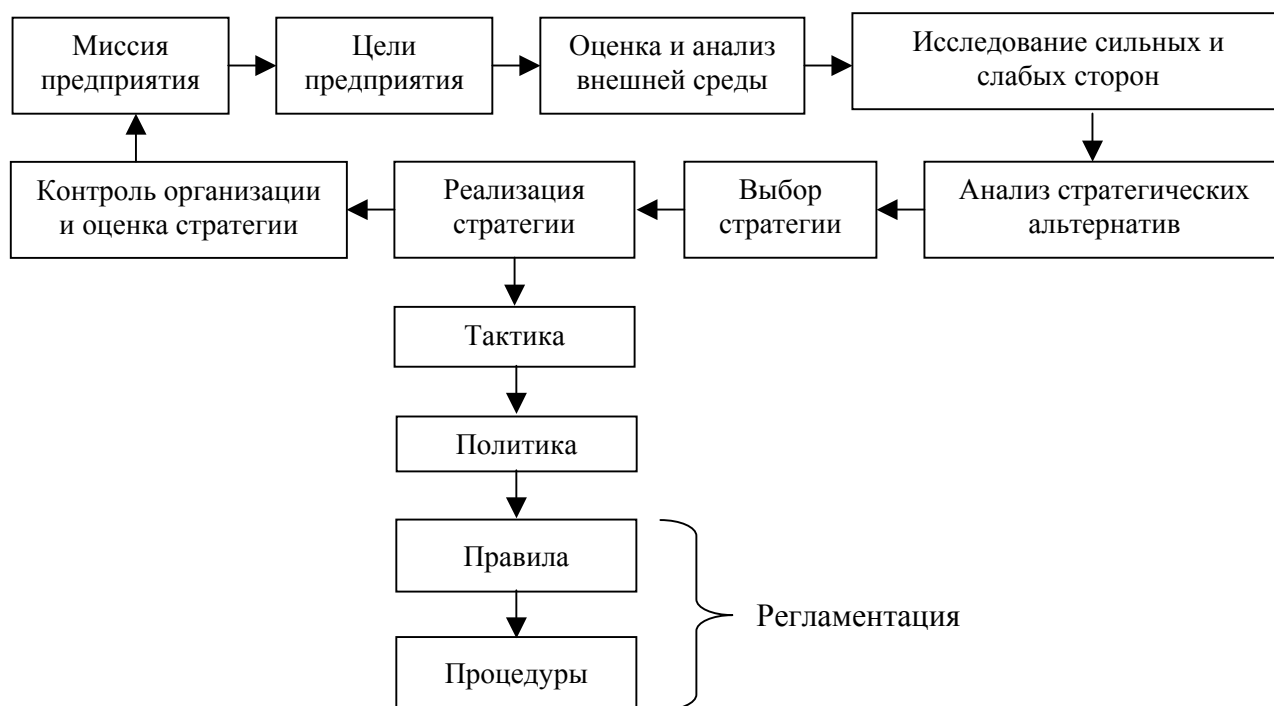


Рис. 1. Место регламентации в системе стратегического планирования предприятия

На рис.1. также показано, что регламентация связана с разделами «Правила» и «Процедуры», относящимся к блоку «Реализация стратегии». Эта взаимосвязь носит следующий характер.

Раздел «Правила». После составления тактических планов и на основе политики разрабатываются правила, которые определяют действия сотрудников и обуславливают выполнение конкретных действий конкретными способами. Иными словами, правила точно определяют, что должно быть сделано, и как надо действовать в конкретных условиях, что отвечает понятию «регламентация».

Раздел «Процедуры». Процедура, как элемент процесса, описывает действия, которые необходимо предпринять в конкретной ситуации, в которой имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий. Процедуры разрабатываются для многократно повторяющихся операций и определяются

соответствующими нормативами, что также соответствует понятию «регламентация».

На представленной схеме (рис. 1) автор показывает, что регламентация в целом является неотъемлемой частью механизма реализации стратегии предприятия, стратегического менеджмента. Следовательно, регламентация финансовой деятельности является неотъемлемой частью финансового менеджмента как элемента стратегического менеджмента предприятия в части установления норм и правил, определяющих совокупность и последовательность действий в финансовой сфере предприятия, нацеленных на конечный, прогнозируемый результат.

Диссертационное исследование показало, что существующие подходы в организации финансового менеджмента не отражают взаимосвязь финансовой и маркетинговой функции. Как правило, исследователи и разработчики систем управления предприятием в финансовой деятельности акцент переносят на фиксацию и анализ результатов деятельности и, в лучшем случае, на прогнозирование-планирование от достигнутого с определением рыночного/финансового потенциала предприятия, причем по поводу потенциала предприятия, определяющего его конкурентоспособность, нет единого толкования. Обзор литературы и периодических материалов, а также практики предприятий показывает, что взаимосвязь финансовой и маркетинговой деятельности предприятия в настоящее время должным образом не регламентируется.

Автор установил, что для повышения конкурентоспособности предприятия его финансовая и маркетинговая функции должны быть жестко взаимосвязаны, т.е. регламентированы. Это обеспечивает быстрое реагирование на изменения рынка внутренними изменениями предприятия и воздействием на внешнюю среду через маркетинговую функцию. Причем время запаздывания реакции на изменения для предприятий и с коротким, и с продолжительным производственным циклом может оказаться главным критичным параметром, определяющим положение предприятия на рынке. Реакция на изменения, как правило, связана с финансовыми ресурсами предприятия. Таким образом, регламентация финансовой деятельности в части регламентации взаимосвязи финансовой и маркетинговой функций с контролем состояния рыночного и, в том числе, финансового потенциала предприятия обеспечивает повышение и стабильный уровень конкурентоспособности.

В диссертации отмечено, что для повышения конкурентоспособности и поддержания ее стабильности регламентация финансовой деятельности предприятия в части взаимосвязи финансовой и маркетинговой функций должна опираться на механизм финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде, который определяется необходимостью установления баланса интересов потребителей продукции предприятия, поставщиков и подрядчиков, кредиторов и

дебиторов, государства, работников и руководителей предприятия, его собственников. Как правило, указанные интересы имеют свой денежный эквивалент, поэтому регулируются механизмом финансовой балансировки предприятия, устанавливающим оптимальное соотношение экономических показателей деятельности предприятия с учетом интересов перечисленных сторон. Тем самым обеспечивается конкурентоспособность предприятия.

#### **4. Разработана методика финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде.**

Проведенное диссертационное исследование показывает, что важнейшим условием конкурентоспособности предприятия является баланс интересов потребителей продукции, поставщиков и подрядчиков предприятия, государственных интересов (налоговые и неналоговые отчисления и др.), работников и руководства предприятия, его собственников. При этом, как правило, эти интересы имеют свое определенное финансовое выражение.

На основании исследования в работе сделан вывод, что баланс интересов должен иметь свой механизм, определяемый автором как финансовая балансировка предприятия в конкурентной среде.

Финансовая балансировка предприятия в конкурентной среде осуществляется при взаимодействии финансовой и маркетинговой функций предприятия. На рис.2. представлен разработанный автором алгоритм, описывающий такое взаимодействие и его регламентацию.

В диссертации показано, что взаимосвязь финансовой и маркетинговой функций предприятия в рамках данного алгоритма обусловлена прежде всего тем, что маркетинговое исследование рынков продукции, трудовых, интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для выпуска данной продукции, основывается на финансово-экономических показателях, по которым определяется целесообразность выпуска продукции. Осуществление финансовой функции базируется на оперативной и стратегической информации, используемой для планирования и анализа финансовой деятельности, а также для финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде.

Если в блоках 1, 2 и 3 алгоритма преобладает маркетинговая функция, то в блоках 4, 5 и 6 главенствует функция финансовая. Взаимодействие финансовой и маркетинговой функций реализует в рамках данного алгоритма цепочку данные-информация-знания-решения-действия-результат. Так или иначе, данные, информация, знания, решения, действия и результат (для финансовой и маркетинговой служб решения, действия и результат представляется как соответствующая информация) являются общей информацией и, соответственно, руководством для осуществления финансовой и маркетинговой функций в рамках их компетенции.



Рис. 2. Алгоритм реализации взаимосвязи финансовой и маркетинговой функций



Данный алгоритм определяет направления разработки норм и правил взаимодействия финансовой и маркетинговой служб предприятия и является первой стадией регламентации их взаимодействия.

Взаимодействие финансовой и маркетинговой служб согласно данному алгоритму может быть формализовано в рамках соответствующего технологического процесса, представленного на рис. 3. Данный технологический процесс устанавливает порядок обработки информации и подготовки управленческих решений. На его основе осуществляется регламентация взаимодействия финансовой и маркетинговой служб на уровне процедур.

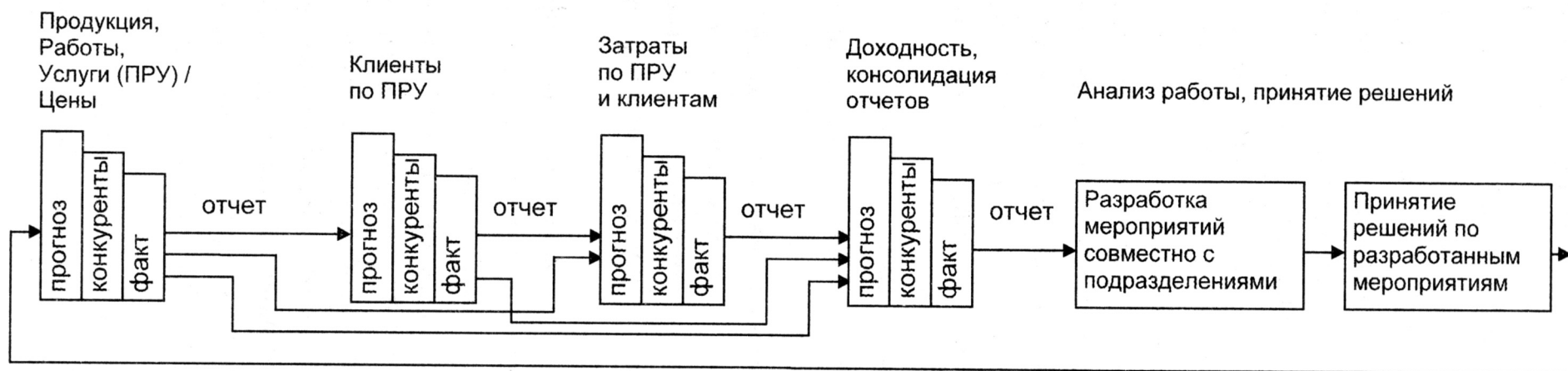
Результатом взаимодействия финансовой и маркетинговой служб предприятия в рамках данной технологии является устойчивое положение предприятия в конкурентной среде и финансовый баланс внутренних и внешних интересов предприятия. Таким балансом, как устанавливает исследование, является баланс интересов потребителей продукции предприятия, поставщиков и подрядчиков, кредиторов и дебиторов, государства, работников и руководителей, собственников предприятия. Все эти интересы имеют свой денежный эквивалент и, в конечном итоге, попадают в сферу компетенции и ответственности финансовой службы предприятия.

При всем многообразии задач, стоящих перед финансовой службой предприятия, зарубежные и отечественные исследователи основной задачей считают оптимизацию финансовых ресурсов с учетом условий конкуренции. Очевидно, что баланс доходов и расходов, определяющий доходность или убыточность предприятия, можно представить как систему уравнений из составляющих доходную и расходную часть переменных с оптимизацией переменных по стратегически определенным критериям и постоянных величин (фиксированных поступлений и платежей).

Параметрами оптимизации могут быть максимизация прибыли, максимизация оплаты труда, максимизация дивидендов, минимизация выплат в бюджет. Для переменных могут устанавливаться пределы значений.

Каждая задача финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде носит совершенно конкретный характер. В диссертационном исследовании автор приводит один из выполненных им примеров расчета, в обобщенном виде представляющий следующую задачу: определить сумму затрат на приобретение товара с последующей его реализацией при устойчивых продажах данного товара и стабильной выручке от продаж, с фиксированным фондом оплаты труда и платежом по кредиту банка, при этом чистая прибыль, по требованию собственника, должна составлять 10% от выручки.

Для данного случая система уравнений, которая решалась с помощью математического программного средства Eureka компании Borland, выглядит следующим образом (расчет в тыс. рублей):



$$\sum (\text{ПРУ}_{Т,К,П} \times \text{ЦенаПРУ}_{Т,К,П}) \times \sum \text{КлиентПРУ}_{Т,К,П} - \sum \text{ЗатратыПРУ}_{Т,К,П} = \text{ДоходностьПРУ}_{Т,К,П}$$

$\sum (\text{ПРУ}_{Т,К,П} \times \text{ЦенаПРУ}_{Т,К,П})$ Технологическая фаза определения существующих ПРУ и Цен ПРУ на рынке, доступном предприятию, ПРУ теоретически возможных (Т), ПРУ конкурентов (К), собственных ПРУ предприятия (П). На выходе фазы – отчет аналитический и предложения по ПРУ и Цenam.	$\sum \text{КлиентПРУ}_{Т,К,П}$ Технологическая фаза определения существующих Клиентов ПРУ в разрезе ПРУ на рынке, доступном предприятию, Клиентов ПРУ теоретически возможных (Т), Клиентов ПРУ конкурентов (К), Клиентов собственных ПРУ предприятия (П). На выходе фазы – отчет аналитический и предложения по Клиентам в разрезе ПРУ.	$\sum \text{ЗатратыПРУ}_{Т,К,П}$ Технологическая фаза определения существующих Затрат на производство ПРУ в разрезе ПРУ на рынке, доступном предприятию, Затрат теоретически возможных ПРУ (Т), Затрат ПРУ конкурентов (К), Затрат собственных ПРУ предприятия (П). На выходе фазы – отчет аналитический и предложения по Затратам в разрезе ПРУ.	$\text{ДоходностьПРУ}_{Т,К,П}$ Технологическая фаза определения существующих вариантов Доходности по ПРУ в разрезе ПРУ на рынке, доступном предприятию, Доходности теоретически возможных ПРУ (Т), Доходности ПРУ конкурентов (К), Доходности ПРУ предприятия (П). На выходе фазы – отчет аналитический и предложения по Доходности в разрезе ПРУ.	Завершается технологическая цепочка фазой разработки мероприятий и фазой принятия решений (руководство предприятия, топ-менеджеры) – новые проекты, планируемые показатели и т.п.	Цикл замыкается, осуществляется мониторинг внешней и внутренней среды, разрабатываются мероприятия по отклонениям и по развитию направлений деятельности предприятия в сфере производства ПРУ.
--	---	--	---	---	--

Рис. 3. Технология финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде

$$C = WF + NI + IOS + TrN + FOT + PFP + FSS + ESN + Ztr + NDS + Prb + NPb, \text{ где} \quad (1)$$

- $C$  - сумма выручки за период;  
 $WF$  - фиксированная сумма платежа по кредиту банка;  
 $NI$  - платеж по налогу на имущество, рассчитывается отдельно для данной задачи, не является переменной величиной;  
 $IOS$  - износ основных средств, рассчитывается отдельно для данной задачи, не является переменной величиной;  
 $TrN$  - платеж по транспортному налогу, рассчитывается отдельно для данной задачи, не является переменной величиной;  
 $FOT$  - фонд оплаты труда;  
 $Nr$  - численность работающих, чел.;  
 $FOT_P$  - величина заработной платы работников, получаемая ими на руки, рассчитывается по формуле (2);

$$FOT_P = FOT - NPn \quad (2)$$

- $NPn$  - подоходный налог (13%), рассчитывается по формуле (3);  

$$NPn = 0.13 * (FOT - Nr * 0.4) \quad (3)$$

- $PFP$  - страховые взносы на обязательное пенсионное страхование (14%), рассчитывается по формуле (4);  

$$PFP = 0.14 * FOT \quad (4)$$

- $FSS$  - страховые взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев и профзаболеваний (0,02%), рассчитывается по формуле (5);

$$FSS = 0.002 * FOT \quad (5)$$

- $ESN$  - единый социальный налог (21,6%), рассчитывается по формуле (6);  

$$ESN = 0.216 * FOT \quad (6)$$

- $Ztr$  - сумма затрат на приобретение товара;  
 $NDS$  - НДС (10%), рассчитывается по формуле (7);  

$$NDS = 0.1 / 1.1 * (C - Ztr) \quad (7)$$

- $Prb$  - чистая прибыль, рассчитывается по формуле (8);  

$$Prb = 0.1 * C \quad (8)$$

- $NPb$  - налог на прибыль (24%), рассчитывается по формуле (9);  

$$NPb = 0.24 * (Prb + NPb) \quad (9)$$

- $W$  - сумма всех выплат в бюджет и внебюджетные фонды, рассчитывается по формуле (10);

$$W = NI + TrN + PFP + FSS + ESN + NDS + NPb \quad (10)$$

- $Y$  - отношение суммы выплат в бюджет и ВБФ к выручке, рассчитывается по формуле (11);

$$Y = W / C \quad (11)$$

- $\$min(Y)$  - минимизация отношения суммы выплат в бюджет и ВБФ к выручке.

Ниже представлен один из вариантов решения задачи финансовой балансировки в формате программного средства Eureka компании Borland (расчет в тыс. рублей).

\*\*\*\*\*

Eureka: The Solver, Version 1.0

Friday Decemder 10, 2004, 11:02 am.

Name of input file: C:\EUREKA\EXAMPLES\KONKRIT

\*\*\*\*\*

(Постановка задачи)

$C = WF + NI + IOS + TrN + FOT + PFP + FSS + ESN + Ztr + NDS + Prb + NPb$

C = 385000

WF = 5750

NI = 95

IOS = 1855

TrN = 2

FOT = 2100

FOTp = FOT - NPn

Nr = 220

NPn =  $0.13 * (FOT - Nr * 0.4)$

PFP =  $0.14 * FOT$

FSS =  $0.002 * FOT$

ESN =  $0.216 * FOT$

Ztr > 0

NDS =  $0.1 / 1.1 * (C - Ztr - WF)$

Prb =  $0.1 * C$

NPb =  $0.24 * (Prb + NPb)$

W =  $NI + TrN + PFP + FSS + ESN + NPn + NDS + NPb$

Y =  $W / C$

\$min(Y)

\*\*\*\*\*

(Решение задачи)

Solution:

Variables Values

C = 385000.00

WF = 5750.00

NI = 95.00

IOS = 1855.00

TrN = 2.00

FOT = 2100.00

Nr = 220

FOTp = 1838.44

NPn = 261.56

PFP = 294.00

FSS = 4.20

ESN = 453.60

Ztr = 318242.14

NDS = 5546.17

Prb = 38500.00

NPb = 12157.89

W = 18814.42

Y = 0.049

Confidence level = 100.0%

All constraints satisfied.

\*\*\*\*\*

Подобной системой уравнений учтены интересы покупателей (цена товара), обязательные платежи (интересы государства), интересы кредиторов, интересы собственников предприятия, интересы работников. При цене реализации товара, удовлетворяющей интерес его покупателей, определена сумма затрат на приобретение товара, которая соответствует стоимости товара у поставщика. При согласовании цены товара с поставщиком с учетом скидки задача пересчитывается, например, с условием увеличения фонда оплаты труда. Таким образом осуществляется финансовая балансировка предприятия в конкурентной среде, при этом:

- учтены интересы покупателей – розничная цена товара;
- учтены интересы поставщика – оптовая цена товара;
- учтены интересы кредитора – платежи банку по кредиту;
- учтены интересы работников – фонд оплаты труда;
- учтены интересы государства – налоговые платежи;
- учтены интересы собственников – чистая прибыль компании и ее устойчивое положение в конкурентной среде.

Особенность алгоритма финансовой балансировки предприятия состоит в возможности применения критериев оптимальности, которые устанавливаются для каждой конкретной задачи ее постановщиком.

Финансовая балансировка – расчет – в основном применяется на фазе разработки мероприятий технологии финансовой балансировки предприятия (рис. 3), когда подготовлена маркетинговая информация о состоянии внешней и внутренней среды предприятия и определены соответствующие интересы. Автор полагает, что возможности применения данного метода значительно шире, в том числе для целого ряда экономических задач, особенно при использовании прикладных математических программных средств, позволяющих решать достаточно сложные системы уравнений с оптимизацией параметров.

## **5. Обоснованы методические рекомендации по совершенствованию управления финансовой деятельностью предприятия в условиях конкуренции.**

Как показывает диссертационное исследование, повышение конкурентоспособности предприятия на основе регламентации его финансовой деятельности связано с реорганизацией структуры управления предприятием.

Проведенные автором исследования на предприятиях Пермской области, в том числе ОАО «Морион», ОАО «Мотовилихинские заводы», ОАО «Пермские моторы», ФГУП «Пермский завод им. С.М. Кирова», ООО «Грузовой порт», ЗАО «Объединенные газопромышленные технологии «ИСКРА – АВИАГАЗ» и др., показывают, что существующие организационные структуры российских предприятий не позволяют осуществить необходимую регламентацию

финансовой деятельности, отвечающую современным требованиям обеспечения конкурентоспособности предприятия.

На основании проведенного диссертационного исследования автор предлагает следующие методические рекомендации по совершенствованию управления финансовой деятельностью предприятия в условиях конкуренции.

1. Собственники и инвесторы, руководство и персонал, контрагенты и государство, покупатели продукции (работ, услуг) являясь потребителями тех или иных результатов хозяйственной деятельности предприятия обуславливают ориентацию системы финансового управления на потребителя при решении любых задач хозяйственной деятельности, что делает очевидным применение маркетингового подхода в использовании финансового потенциала предприятия.

2. Вопрос моделирования финансовой деятельности предприятия с целью выделения ключевых рыночно ориентированных бизнес-процессов является в настоящее время основным для подавляющего количества отечественных предприятий, оказавшихся перед необходимостью повышения своей конкурентоспособности.

3. При рассмотрении организации рыночно ориентированной финансовой деятельности предприятия, обеспечивающей его конкурентоспособность, целесообразен подход, построенный на одной из современных концепций научного менеджмента – рассмотрения предприятия как объекта экономических взаимоотношений, потребляющего и производящего не продукты или услуги, но ценность.

4. Модель рыночно ориентированного предприятия предполагает описание бизнес-системы как элемента макросреды, обладающего внешними и внутренними характеристиками, определяющими систему управления как совокупность сочетаний подсистем (как работ, сгруппированных по предмету деятельности, в том числе - финансовой и маркетинговой деятельности) и бизнес-процессов (как последовательностей работ, сгруппированных по результатам активности бизнес-системы по отношению к внешней среде).

5. Моделирование рыночно ориентированной финансовой деятельности на основе методики и технологии финансовой балансировки предприятия в качестве результата должно определять процессные (горизонтальные), функциональные (вертикальные) и матричные (проектные) организационные структуры. Гибкость моделирования позволяет в результате организационного проектирования на базе «матричной» модели получить управленческие структуры в виде, наиболее приемлемом для достижения конкретных целей и задач финансовой деятельности. Таким образом, формируется уникальная организационная структура, нацеленная на решение главной стратегической цели предприятия, которая в рыночной экономике определяется как конкурентоспособность.

В методических рекомендациях показана целесообразность реорганизации структуры управления предприятием с учетом взаимодействия маркетинговой и

финансовой функций предприятия, базирующейся на методике и технологии финансовой балансировки предприятия в конкурентной среде. Предлагаемая автором рыночно ориентированная структура управления позволяет в полной мере осуществить регламентацию взаимодействия маркетинговой и финансовой функций предприятия, которое в свою очередь обеспечивает повышение и стабилизацию конкурентоспособности предприятия в современных условиях.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ:**

1. Смильгевич А.В. Ключевые направления совершенствования управления финансовой деятельностью предприятия в конкурентной среде. Препринт. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2003. – 3,8 п.л. (авт. 3,3 п.л.).
2. Пыткин А.Н., Смильгевич А.В. Конкурентоспособность предприятия и его финансовая дееспособность. Препринт. - Пермь: Изд-во НИИУМС, 2004. – 2,3 п.л. (авт. 2,0 п.л.).
3. Атаманова Е.А., Смильгевич А.В. Регламентация управления финансовой деятельности предприятия в конкурентной среде. Брошюра. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2004. – 2,8 п.л. (авт. 2,3 п.л.).
4. Блаженкова Н.М., Мишарин Ю.В., Смильгевич А.В. Финансовая балансировка предприятия в конкурентной среде. Препринт. – Пермь: Изд-во НИИУМС, 2005. – 2,4 п.л. (авт. 1,5 п.л.).
5. Кытманов А.В., Смильгевич А.В. Финансирование инновационного развития предприятия. // Труды VI Международного Российско-Китайского симпозиума «Государство и рынок». Секция II. В 3-х частях. Екатеринбург. Институт экономики УрО РАН, 2005. – 0,2 п.л. (авт. 0,1 п.л.).

---

Подписано в печать 21.09.2005 г.  
Формат 60x84 1/16. Бумага писчая. Уч.-изд.л. 1,43  
Тираж 100 экз. Заказ № 177

**Отдел оперативной печати ГосНИИУМС**